

Marleena Fontell

TOIMITUSJOHTAJAN ASEMA JA ROOLI PERHEYHTIÖSSÄ

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma / Julkishallinto ja juridiikka

Toukokuu 2015



KYAMK
University of Applied Sciences

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Marleena Fontell	Tradenomi	Toukokuu 2015
Opinnäytetyön nimi		
Toimitusjohtajan asema ja rooli perheyhtiössä		36 sivua 1 liitesivu
Toimeksiantaja		
Yritys X		
Ohjaaja		
Tuntiopettaja Hannu Juntunen		
Tiivistelmä		
<p>Toimitusjohtajan rooli ja asema ovat usein epäselviä. Erityisesti pienissä perheyhtyksissä toimitusjohtajan rooli voi olla epämääräinen, tai sitä ei ole erikseen määritelty. Opinnäytetyössä tarkastellaan toimitusjohtajan roolia ja asemaa perheyhtyksessä X, jossa on tapahtunut sukupolvenvaihdos. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin sopimusoikeudellinen puoli, ovatko toimitusjohtajan toimet lainsäädännön mukaisia vai onko hän enemmän työntekijän roolissa.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin, mikä on toimitusjohtajan rooli perheyhtyksessä työlainsäädännön ja osakeyhtiölain mukaan. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä ovat toimitusjohtajan tehtävät käytännössä, mitä lainsäädäntöä toimitusjohtajaan noudatetaan ja mikä on toimitusjohtajan oikeudellinen asema. Lain mukaan toimitusjohtajan toimet ovat suppeita, mutta erikseen määritelty toimitusjohtajasopimus luo raamit ja sopimusoikeudellisen turvan.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa yhdistettiin lainopillinen menetelmä, laadullinen haastattelumenetelmä ja dokumenttianalyysi. Näitä menetelmiä käyttämällä saatiin selville toimitusjohtajan rooli ja tehtävät. Teoriaa syvennettiin haastattelulla yrityksen X toimitusjohtajaa. Haastattelulla saatiin lisätietoa kyseisen yrityksen toimitusjohtajan roolista ja sen hetkisestä tilanteesta sukupolven vaihdoksessa ja uuden roolin omaksumisesta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena oli laaja katsaus perheyhtyksen toimitusjohtajan rooliin ja asemaan. Teoriaa tuki toimitusjohtajan haastattelu, ja se toi samalla mahdollisuuden kehitysehdotuksien antamiseen yritykselle. Tärkein kehitystoimi on toimitusjohtajasopimuksen laatiminen tulevaisuuden varalle. Toinen tärkeä kehitysehdotus oli, että mikäli yritys kasvaa ja laajenee tulevaisuudessa, olisi hyvä miettiä myynnin eriyttämistä, ja yrityksen johdon roolien jakamista. Tällöin vältetään hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan roolien päällekkäisyydestä.</p>		
Asiasanat		
toimitusjohtaja, työsuhde, toimitusjohtajasopimus, osakeyhtiölaki, työsopimuslaki		

Author	Degree	Time
Marleena Fontell	Bachelor of Business Administration	May 2015
Thesis Title		
The Role and Position of a Chief Executive Officer in a Family Business		36 pages 1 pages of appendices
Commissioned by		
Company X		
Supervisor		
Hannu Juntunen, Lecturer		
Abstract		
<p>The chief executive officer's (CEO) role and position can often be quite unclear. Especially in small family companies the role can be undefined. The purpose of this thesis is to examine the CEO's role and position in a small family business named X, in which there has also been a succession in the company. The purpose of the study is examine the contractual side of a company, and also to find out if the CEO's actions are judicial or if his position is closer to that of an employee.</p>		
<p>The objective of the thesis was to find out what the CEO's role and position is, based on the companies act and contract of employment act. Also the study looks into the CEO's tasks in general, what kind of legislation is used in his case and what is his judicial position. According to law, the CEO's duties are quite narrow, but if there is a separately defined contract for CEO's, it will create a basic framework and contractual safety.</p>		
<p>This thesis uses qualitative research as method. The study is a combination of a legal method, qualitative interview method and document analysis. The CEO's role and position could be studied by using these methods. The theory was deepened by conducting interview. The interview gave further information about the CEO's role and position in the family business, and how a succession affects the company and how the CEO is adopting to the new role in a leading position.</p>		
<p>The result of this thesis was a comprehensive review on the CEO's role and position in a family business. The theory was supported by the CEO's interview. The interview also gave an opportunity to give development suggestions for the company. The most important act is to draw up a CEO contract. Another important development suggestion if the company grows and expands, is to differentiate sales and divide the management roles. In that case the overlap of the board of director's chairman and CEO roles in the company can be avoided.</p>		
Keywords		
chief executive officer, contract, contract for chief executive officer, companies act, contracts of employment act		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	MENETELMÄVALINNAT.....	6
3	YRITYKSEN ESITTELY.....	10
4	SUKUPOLVENVAIHDOS.....	11
5	LAINSÄÄDÄNTÖ.....	13
5.1	Osakeyhtiölaki.....	14
5.2	Työsopimuslaki.....	15
6	KORKEIMMAN OIKEUDEN PÄÄTÖKSET.....	15
7	AVOIMEN YHTIÖN YHTIÖMIES TAI YRITTÄJÄ.....	17
8	TYÖSUHDE.....	18
9	TOIMITUSJOHTAJA YRITYKSESSÄ.....	19
10	TOIMITUSJOHTAJA PERHEYRITYKSESSÄ.....	20
11	TOIMITUSJOHTAJAN TEHTÄVÄT.....	23
11.1	Juokseva hallinto.....	23
11.2	Kirjanpidon lainmukaisuus.....	24
11.3	Luotettava varainhoito.....	25
11.4	Hallitukselle annettavat tiedot.....	26
12	TOIMITUSJOHTAJASOPIMUS.....	27
13	HAASTATTELU.....	29
14	TULOKSET.....	31
15	PÄÄTELMÄT.....	33
	LÄHTEET.....	35

LIITTEET

Liite 1. Toimitusjohtajan haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Toimitusjohtajan rooli ja asema ovat usein epäselviä pk-yrityksissä. Erityisesti pienissä perhey yrityksissä toimitusjohtajan rooli voi olla epämääräinen, tai sitä ei ole koskaan erikseen määritelty. Toimitusjohtajaksi on saatettu vain nimetty henkilö, yleensä hallituksen puheenjohtaja. Pienissä yrityksissä toimitusjohtajan ei välttämättä ole edes mahdollista toimia pelkästään toimitusjohtajan roolissa, mutta menestymisen kannalta olisi tärkeä keskittyä myös yrityksen eteenpäin viemiseen ja sen johtamiseen. Tämä voi helposti unohtua, kun työntekijöitä ei ole montaa ja työt on saatava tehdyksi.

Valitsin aiheen, koska olen töissä pienessä perhey yrityksessä, jossa on tapahtunut sukupolven vaihdos. Yritys on muutosvaiheessa, eikä toimitusjohtajan rooli ole vielä vakiintunut. Toimitusjohtajan pitäisi pystyä tekemään sille tarkoitettuja tehtäviä, eikä työskennellä työntekijänä tai työnjohtajana. Johdon pitää johtaa ja viedä yritystä eteenpäin. Haluan tuoda työlläni uutta näkökulmaa johtamiseen ja auttaa toimitusjohtajaa saamaan uudenlaisia ajatuksia asiasta.

Tavoitteeni on selvittää, eroaako pienen perhey yrityksen ja suuren osakeyhtiön toimitusjohtajan roolit käytännössä. Tutkin tarkemmin, mitkä ovat toimitusjohtajan tehtävät käytännössä, mitä lainsäädäntöä häneen noudatetaan ja mikä on hänen oikeudellinen asemansa. Toimitusjohtaja on toimielin, johon ei noudateta työlainsäädäntöä, joten selvitän, mitä lainsäädäntöä häneen sovelletaan. Kerään tietoa toimitusjohtajan roolista, asemasta ja tehtävistä lainsäädännöstä, kirjallisuudesta ja artikkeleista sekä haastattelen yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelulla saan tietoa toimitusjohtajan tämän hetkisestä tilanteesta, työtehtävistä ja ajatuksista. Käytän tutkimuksessani laadullista tutkimusmenetelmää, jossa yhdistän lainopillisen menetelmän, laadullisen haastattelumenetelmän ja dokumenttianalyysin.

Kysymys *Mikä on toimitusjohtajan rooli ja asema perhey yrityksessä?* ohjaa työtäni vahvasti lainsäädännön ja lain tulkintakirjallisuuden pariin. Työ on rajattu siten, että kerron millainen yritys on kyseessä, kirjoitan sukupolvenvaihdoksesta ja sen vaarakohdista, tutkin toimitusjohtajan asemaa erityisesti perhey yrityksessä, tarkastelen esimerkkejä korkeimman oikeuden päätöksistä ja hallituksen esityksistä. Olen työssäni luetellut osakeyhtiölain mukaiset toimitusjohtajan tehtävät ja työ sopimuksen pääkohdat työlainsäädännön pohjalta. Lain mukaan toimitusjohtajan toimet ovat melko suppeita, mutta erikseen määritelty

toimitusjohtajasopimus luo raamit ja sopimusoikeudellisen turvan. Toimitusjohtajasopimus määrittelee toimitusjohtajan työnkuvan, palkkauksen ja muut sopimuksen ehdot. Korkeimman oikeuden ennakkopäätösten esimerkeistä näkee, kuinka tärkeää on, että kyseinen sopimus tehdään yrityksen ja toimitusjohtajan välille. Sopimuksella vältytään epäselvyyksiltä esimerkiksi erotilanteissa.

2 MENETELMÄVALINNAT

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Siinä yhdistetään lainopillinen menetelmä, laadullinen haastattelumenetelmä ja dokumenttianalyysi. Lainopillista menetelmää käytetään aineistossa, joka koostuu lainsäädännöstä, korkeimman oikeuden ennakkopäätöksistä ja lain tulkintakirjallisuudesta. Lisäksi olen valinnut muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tehnyt toimitusjohtajan motivoivan asiantuntijahaastattelun.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinnan antaminen. Laadullinen tutkimus keskittyy yksittäiseen tapaukseen, kun taas esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus keskittyy määrälliseen tutkimukseen. Tutkimustyyppiin liittyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välille. Tutkija toimii suodattimena reaali maailman ja tutkimustuloksen välillä. Tutkija itse on työväline tiedonkeruussa ja sen analysoinnissa. Tutkimusongelma määritellään tutkimuksen alussa ja se ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkijan täytyy valita tutkimusmenetelmät siihen tarpeeseen, jonka tutkimusongelma muodostaa. Tutkimusmenetelmiä voidaan myös tarpeen mukaan yhdistellä, jotta saadaan tarpeeksi kattava tutkimusyhdistelmä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2014, 18–21.)

Oikeustieteellinen tutkimus on lainoppia eli oikeusdogmatiikkaa. Lainopin on tarkoitus selvittää, mikä on voimassa olevan oikeuden sisältö käsiteltävässä oikeusongelmassa. Lainoppi tutkii oikeusjärjestykseen kuuluvia sääntöjä ja erityisesti selvittää niiden sisällöllistä toimintaa, jota kutsutaan tulkitsemiseksi. Laki kertoo voimassa olevan kannan haluttuun kysymykseen. (Husa, Mutanen & Pohjolainen 2008, 21, 34.) Tutkimuksessani tutkin oikeusnormeja ja haluan tuoda niistä esille selkeästi toimitusjohtajan laillisen statuksen ja tehtävät. Lisäksi käytän esimerkkinä korkeimman oikeuden ennakkopäätöksiä.

Dokumenttianalyysissä arvioidaan ja käydään läpi luonnollisesti syntynyttä tutkimusaineistoa. Tietoa tutkitaan ja tulkitaan, ja siitä tehdään ymmärrettävää. Tutkimuksen ja tulkinnan kautta saadaan myös kokemusperäistä tietämystä tutkittavaan asiaan. (Bowen 2009, 27.) Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä sopii työhöni siksi, koska se on suurelta osin lain tulkintakirjallisuuden ja muun kirjallisuuden tulkitsemista. Saan lisätietoa työhöni kirjallisuuden kautta, koska esimerkiksi osakeyhtiölain osuus toimitusjohtajan tehtävistä on suppea.

Dokumenttianalyysin tarkoituksena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti, ja luoda selkeä sekä kirjallinen kuvaus tutkittavasta asiasta. Tarkastelussa voi olla muun muassa lehtiartikkeleita, vuosikertomuksia, puheita, keskusteluja, muistioita ja muita kirjoitettuja dokumentteja. Sisällön analyysi kuvaa dokumenttien sisältöä sanallisesti ja etsii sekä tunnistaa tekstin merkitystä. Sisällön erittely tarkoittaa dokumenttien analyysia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121–122.) Tässä työssä analyysi keskittyy aineiston pelkistämiseen: teen yhteenvedon siitä, mitä toimitusjohtajan toimet lain mukaan ovat, sekä vertaan osakeyhtiölakia ja työsopimuslakia.

Asiantuntijahaastattelu eroaa perinteisestä haastattelusta siten, että haastattelun kohteena ei ole itse henkilö, vaan henkilön tieto ja taito. Kyseessä on siis asiantuntija, jonka haastattelua ei voida yleensä korvata muulla henkilöllä. Tutkittavana on jokin ilmiö, prosessi, käytännöt ja faktat. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että haastattelulla kerättävä tieto voi olla virheellistä ja vääriä vastauksia saattaa syntyä. (Alastalo & Åkerman 2010, 373–374.) Haastattelussa saadaan kuitenkin syvempiä tietoja haastateltavalta ja pystytään kysymään esimerkiksi perusteluja vastauksiin. Haastattelun aikana pystytään myös selvittämään asioita ja käyttää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.) Tässä tutkimuksessa kyseessä on asiantuntijan haastattelu motivoinnin kautta. Motivoiva haastattelu auttaa henkilöä muutokseen ja sen ylläpitämiseen. (Salo-Chydenius 2010.) Yrityksen toimitusjohtaja on noussut rooliinsa työntekijän ja työnjohdon roolista, ja vanhat toimintamallit sekä työnjohdon tarve synnyttävät ristiriidan muutokselle. Muutos tutusta ja turvallisesta käyttäytymisestä uuteen ja erilaiseen täytyy kuitenkin tapahtua, koska lopulta väärästä asetelmasta kärsivät niin yritys kuin itse toimitusjohtaja.

Haastattelun analyysivaihe alkaa jo haastatteluun valmistautuessa ja jatkuu haastattelutilanteessa. Asiantuntijahaastattelu on jatkumo, jossa aineiston

analyysi seuraa aineistonkeruuta. Jotta haastattelusta saadaan tarpeeksi faktapohjainen, siihen valmistautumiseen on analysoitava dokumenttiaineistoa. Erityisesti motivaatiohaastattelussa täytyy olla herkkä niille asioille, jotka eivät edes ennakkovalmistelulla selviä. Pää tavoite asiantuntijahaastattelussa on faktojen esille saaminen. Prosessi analyysille alkaa teoretiedosta, jota kerätään haastattelun pohjaksi. Analyysi jatkuu haastattelun kuluessa, jolloin faktoja tuotetaan yhdessä keskustelemalla tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja antamalla siitä tulkintoja. Tapahtumaketju jatkuu haastattelun jälkeen litteroidun aineiston luennalla ja sen vertaamisella muuhun aineistoon. Prosessi jatkuu läpi koko tutkimuksen, jolloin aineistonkeruu ja analyysi limittyvät yhteen. (Alastalo & Åkerman 2010, 377–378, 389–390.) Tässä tutkimuksessa käytän analysoitavana dokumenttiaineistona lakia ja lain tulkintakirjallisuutta. Perehtymällä dokumenttiaineistoon saan haastatteluuni tarvittavaa syvyyttä ja saan tuotua haastattelun aikana oikeita asioita esille. Haastattelun teemoja ovat toimitusjohtajan asema ja tehtävät ennen sukupolvenvaihdosta ja tällä hetkellä, millainen on yrityksen hallitus, ajatukset toimitusjohtajan toimista, työnkuvan vaihdos ja toimitusjohtajan sopimusasiat.

Taulukossa 1 tarkastelen tietotarvekysymysten kautta tutkimukseni laadullisia tiedonhankintamenetelmiä ja aineiston analyysimenetelmiä. Taulukossa ilmevät ne asiat, joihin pyrin saamaan vastauksen opinnäytetyöni lopputuloksissa.

Taulukko 1. Laadulliset tiedonhankintamenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät.

Tietotarve	Valittu dokumentti	Dokumenttien valintaperuste	Analysoidut tiedot
<p>Mikä on toimitusjohtajan rooli verrattuna hallitukseen?</p> <p>Mitä toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu?</p> <p>Mitä oikeuksia työntekijällä on työsuhhteessa?</p>	<p>Lait: osakeyhtiölaki työsopimuslaki</p> <p>Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset</p>	<p>Laki kertoo voimassa olevan oikeuden kannan haluttuun kysymykseen (Husa ym. 2008, 34). Laista saan virallista tietoa toimitusjohtajan tehtävistä sekä tietoa työntekijän työsopimuksesta.</p>	<p>Lakiteksteistä ja ennakkopäätöksistä analysoin ja tulkiten mitkä ovat toimitusjohtajan ja työntekijän oikeuksia, vastuita ja tehtäviä.</p>
<p>Millainen on toimitusjohtajasopimus?</p> <p>Mitä työtehtäviä toimitusjohtajalle voi antaa?</p>	<p>Lain tulkintakirjallisuus. Muu kirjallisuus.</p>	<p>Lakitekstien tulkintakirjallisuudesta olen saanut tietoa esimerkiksi toimitusjohtajasopimuksesta, vaikka sitä ei itse laissa ole mainittu.</p>	<p>Lain tulkintakirjallisuudesta ja muusta kirjallisuudesta saan selkeän kuvan toimitusjohtajasopimuksesta. Kirjallisuuden avulla pystyn vertaamaan tämän hetkistä tilannetta optimaaliseen tilanteeseen.</p>
<p>Miten toimitusjohtaja ymmärtää asemansa lain mukaan?</p> <p>Ymmärtääkö toimitusjohtaja roolinsa muutoksen?</p> <p>Pystyykö hän sitoutumaan uuteen asemaansa?</p>	<p>Motivoiva asiantuntijahaastattelu</p>	<p>Haastattelu on työssäni tärkeä metodi, koska en saa millään muulla tavalla tietoja selville kyseisestä yrityksestä ja henkilöltä tai pysty häntä motivoimaan. Haastattelu tuo syvyyttä työhön ja kertoo, mikä tilanne tällä hetkellä on. Se lisää toimitusjohtajan tietoisuutta ja auttaa uusien tehtävien sisäistämisessä.</p>	<p>Haastattelusta analysoin ja vertaan tämän hetken tilannetta teoriaan sekä teen paranehdotuksen tulevaisuuden toiminnalle.</p>

Taulukossa 1 ilmenevät tutkimukseni tietotarvekysymykset, millaisia dokumentteja käytän ja miksi sekä mitkä ovat aineiston analyysimenetelmät. Tutkimukseni tietotarve syntyy tietotarvekysymyksillä, ja kysymyksiin pystyn vastaamaan valituilla dokumenteilla. Haastattelussa menetelmänä käytän motivoivaa asiantuntijahaastattelua. Lainopilliset dokumentit ovat osakeyhtiölaki, työ sopimuslaki ja ennakkopäätökset. Dokumenttianalyysiin käytän laintulkintakirjallisuutta ja muuta kirjallisuutta. Kaikki kirjallisuuslähteet ilmenevät lähde luettelosta. Taulukosta ilmenee myös, miksi olen valinnut kyseiset dokumentit ja mitä niistä analysoin.

3 YRITYKSEN ESITTELY

Kyseessä on lattioihin erikoistunut yritys, jonka toimialaan kuuluvat betonilattioiden urakointi, epoksinnoitteet sekä vesikatto-, akustiikka- ja antikondenssipinnoitteet. Yritys on perustettu vuonna 1997, ja yrityksessä työskentelee noin 10 henkilöä. Käytössä on myös aliorakoitsijoita. Yrityksen hallituksen kokoonpano on seuraavanlainen: hallitukseen kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi yksi varsinainen jäsen ja yksi varajäsen, joka toimii samalla prokuristina. Toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja ja hänellä on osakeenemmistö. Kuudesta osakkeesta hänellä on omistuksessaan neljä osaketta, ja varsinaisella jäsenellä on omistuksessa kaksi osaketta.

Yrityksessä on tapahtunut sukupolvenvaihdos vuonna 2012, ja uusi toimitusjohtaja on aloittanut toimensa. Yritys on sukupolvenvaihdoksen vuoksi murrosvaiheessa. Tärkeintä on saada johto omiin uomiinsa, jotta toiminta voi jatkua vakaana ja tuottavana. Uudet roolit on omaksuttava ja otettava haltuun mahdollisimman nopeasti ja tehtävä rajat selkeiksi. Kilpailu alalla on kovaa, eikä sukupolvenvaihdos saa hidastaa toimintaa tai haitata yrityksen kehitystä.

Yritys perustettiin vuonna 1997 rakennusalan yritykseksi tarjoamaan lattiapinnoitteita rakennusliikkeille, urakoitsijoille ja teollisuuteen. Myöhemmin kuvaan on tullut myös betonilattiaurakointi, lähinnä ostettuna palveluna aliorakoitsijoilta. Vuonna 2003 aloitettiin epoksituotteiden valmistus tuotemerkillä. Yrityksen perustajalla on n. 20 vuoden monipuolinen ja syvälinen osaaminen betonilattioiden valmistamisesta ja pinnoittamisesta. Yrityksen toiminnan perustana on

ollut perustajan hyvä betonilattia- ja pinnoitusalan osaaminen yhdistettynä pitkäaikaisiin henkilökohtaisiin asiakassuhteisiin. Teknisen osaamisen pohjalta on rakennettu toimintatapa, joka tähtää työn ja pääoman tuottavuuden optimointiin jo suunnitteluvaiheessa. Lisäksi työkone- ja välineinvestoinneissa on panostettu laatuun ja hyvään teknologiaan. Asiakastarpeiden pohjalta tuote- ja palveluvalikoimaa on laajennettu myös polyuretaanipinnoituksiin, peltikattopinnoituksiin, akustointiruiskutuksiin, antikondenssipinnoituksiin sekä myös ta-soitus- ja maalaustöihin.

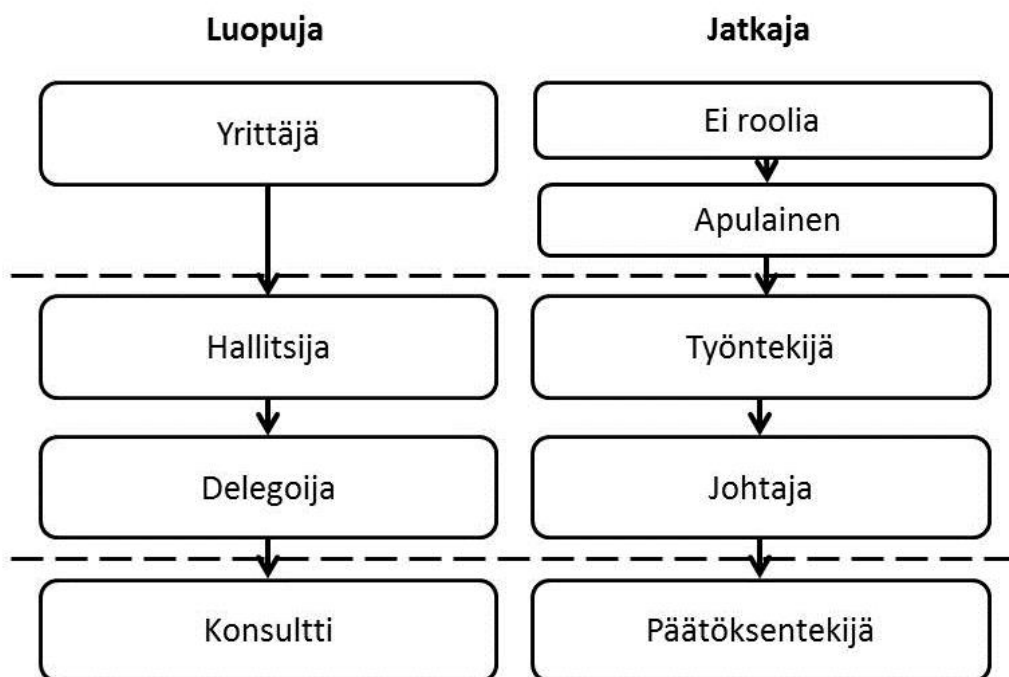
Yhtiön yritysmuoto on osakeyhtiö, ja se voidaan luokitella pieneksi osakeyhtiöksi, jonka osakkaat ja hallitus ovat perheenjäseniä. Yritys on ollut alun perin kommandiittiyhtiö, mutta yrityksen kasvaessa omistaja päätti perustaa osakeyhtiön. Yrityksen yritysmuoto valitaan sen mukaan, miten se oikeudellisesti toimii. Yritysmuotoja on viisi, joista ne voidaan ryhmitellä henkilöyrityksiin (yksityisliike, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö) ja pääomayrityksiin (osakeyhtiö ja osuuskunta). Osakeyhtiö on yhtiömuoto, jossa osakkaalla ei ole henkilökohtaista vastuuta yhtiön sitoumuksista. Osakeyhtiömuoto on alun perin tarkoitettu lähinnä suurille omistajajoukoille, mutta myös pienet osakeyhtiöt ovat yleistyneet. Yleensä pieni osakeyhtiö on ns. yhdenmiehen yhtiö tai perheyhtiö, jossa osakkeenomistajina toimivat perheenjäsenet. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2003, 56, 66, 74.)

4 SUKUPOLVENVAIHDOS

Yrityksessä on tapahtunut sukupolven vaihdos vuonna 2012, ja uusi toimitusjohtaja on aloittanut toimensa. Yritys on sukupolvenvaihdoksen vuoksi murrosvaiheessa. Muutokset tapahtuvat hitaasti ja vaihdoksessa täytyy ottaa monia asioita huomioon. Seuraavassa käsittelen lyhyesti perheyhtiöiden sukupolvenvaihdoksen kompastuskohtia ja riskejä sekä roolien muutosta.

Perheyhtiöiden yritystoiminnan suunnittelu perustuu usein yrittäjän kokemuksiin ja odotuksiin. Tulevaisuuden suunnitelmat usein puuttuvat, eikä niitä joko haluta tai osata tehdä. On helppoa pysyä turvallisessa ja tutussa ympäristössä ilman muutoksia. Usein myös yrittäjän jokapäiväiset työt vievät suuren osan hänen työajasta, joten aikaa suunnittelulle ei jää. Jos yrityksellä ei ole mitään suunnitelmaa, on suuri riski johtaa yritystä pelkällä perinnetiedolla. Yrityksen

johtaminen vaatii aina suunnittelua. Suurien yritysten toiminnan ohjenuora onkin strategia ja selkeä tulevaisuuden suunnitelma. Vastuullinen ja tarkka johtaminen kunnioittaa perinteitä ja arvoja, mutta samalla se vaatii suunnitelmallista toimintaa, jotta toiminnan jatkuvuus varmistetaan. Johtaminen ei voi perustua pelkästään kokemuksiin, vaan siihen vaaditaan lisäksi muodollisempaa suunnittelua, jotta pystytään parantamaan tehtävien päätösten johdonmukaisuutta ja laatua. Sukupolvenvaihdoksessa vaikutetaan yrityksen jatkuvuuteen. Kuvasta 1 nähdään roolien muutos vaihdoksen aikana. (Malinen & Stenholm 2005, 45–46.)



Kuva 1. Luopujan ja jatkajan roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa (Malinen & Stenholm 2005, 46).

Yrityksen alussa luopujan rooli on yrittäjämäinen, ja hän kehittää yrityksen toimintaa sekä vastaa siitä. Jatkajalla ei välttämättä ole tässä vaiheessa roolia yrityksessä. Seuraavassa vaiheessa jatkaja osallistuu yrityksen toimintaan apulaisen tai työntekijän roolissa, ja luopuja siirtyy hallitsijan asemaan, jolloin perheenjäsen on hänen alaisensa. Kun luopujasta tulee hallitsija, jatkajan rooli on vielä rajallinen, mutta silti toiminnallinen yrityksen toiminnassa. Hän voi tässä vaiheessa tutustua yrityksen johtoon ja sen omistamiseen. Seuraavaksi luopujan täytyisi alkaa siirtää vastuuta jatkajalle ja ymmärtää tulevaisuuden sukupolvenvaihdoksen tarpeellisuus. Kun jatkaja asettuu yrityksen joh-

toon, luopuja voi jatkaa konsultin roolissa taustalla. Konsulttina hän voi jakaa tietämystään, kokemuksiaan ja tukeaan jatkajalle. (Malinen & Stenholm 2005, 45–46.)

Ongelmia vaihdoksessa voivat tuoda luopujan ja jatkajan roolien sumentuminen ja limittyminen ja kilpailu johtajaroolista. Luopujan täytyy luopua roolistaan tietyssä ajassa, jotta yrityksen tulevaisuus ei kärsisi vaihdoksesta. Myös jatkajan täytyy osata ottaa rooli vastaan tarpeeksi selkeästi, jotta luopuja ei jää roikkumaan rooliinsa sen vuoksi, että pelkää yrityksen tulevaisuuden puolesta. *Luopumisen vaikeus ja sen aiheuttamat ongelmat voivat pahimmillaan kärjistyä niin, että sukupolvenvaihdosta ei tapahdu ja perheen väliset suhteet tulehtuvat.* (Malinen & Stenholm 2005, 46–48.)

Vaihdos voi olla myös mahdollisuus yrityksen strategian uudistamiselle. Jatkajalla on mahdollisuus muuttaa yrityksen toimintatapoja tai yrityksen suuntaa. Jotta strategianmuutos onnistuu, kannattaa jatkajan ja luopujan keskustella uudesta suunnasta. Yrityksen avainhenkilöt ovat myös tärkeä osuus yrityksen jatkuvuuden kannalta, joten heillä on suuri rooli muutoksia suunniteltaessa. Usein avainhenkilöt ovat olleet yrityksen toiminnassa alusta lähtien, joten heidän menettäminen veisi korvaamatonta tietotaitoa mennessään. Koko henkilöstö on tärkeä resurssi yritykselle ja sukupolvenvaihdoksen tulisi sujua ongelmitta, jottei henkilöstö kärsi asiasta. (Malinen & Stenholm 2005, 48.)

5 LAINSÄÄDÄNTÖ

Toimitusjohtaja ei ole työsuhteessa yritykseen, vaikka hän toimii yrityksen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hän on yrityksen toimielin, vaikka on juridisesti luonnollinen henkilö. Syy, miksi toimitusjohtaja ei ole työsuhteessa yritykseen, on osakeyhtiölakiin perustuva toimitusjohtajan suhteellisen suuri itsenäisyys. Näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi yrityksen toimitusjohtajaan ei sovelleta työsopimuslakia. (Vilkkumaa 2009, 46.)

Toimitusjohtaja on tärkeä vaikuttava voima osakeyhtiössä. Osakeyhtiölaki käsittelee asiaa melko suppeasti ja esimerkiksi toimitusjohtajan määrittely käsitellään pelkässä sivulauseessa. (Mts. 19.)

Hallituksen esityksen (HE 157/2000) mukaan kannanotot toimitusjohtajien oikeusasemasta ovat vaihdelleet lainvalmistelutöissä, oikeuskäytännössä ja oi-

keuskirjallisuudessa. Korkein oikeus on kuitenkin katsonut vakiintuneesti, että osakeyhtiön toimitusjohtaja ei voi olla työsuhhteessa, koska häntä on pidettävä lakisääteisenä toimielimenä. Korkein oikeus on tehnyt kannanottonsa toimitusjohtajasta yhtiön toimielimenä osakeyhtiölain mukaan. On kuitenkin suositeltavaa, että toimitusjohtajasopimuksessa sovitaan mahdollisimman tarkkaan toimeen liittyvät ehdot. Hietalan ja Kaivannon (2012, 3) mukaan henkilö, joka on hallituksen jäsen ja kuuluu ylimpään johtoon, ei ole katsottu olevan työsuhhteessa yritykseen, kun taas työntekijä- tai toimihenkilöasemassa oleva hallituksen jäsen on työsuhhteessa yritykseen.

5.1 Osakeyhtiölaki

Lain mukaan toimitusjohtajan valitsee yhtiön hallitus. Hallituksella on myös oikeus erottaa toimitusjohtaja, mutta vastavuoroisesti toimitusjohtajalla on oikeus erota itse toimitusjohtajan tehtävästään. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, 6. luku 20. §.) Toimitusjohtajan tehtäviksi on listattu esimerkiksi yhtiön juoksevan hallinnon hoitaminen, vastuu kirjanpidon oikeellisuudesta ja lainmukaisuudesta, vastuu varainhoidon luotettavuudesta ja hänen on toimitettava tietoja hallitukselle, joita hallitus tarvitsee omien tehtäviensä hoitamiseksi. Toimitusjohtajalle kuuluu osakeyhtiölain mukaan yleistoimivalta, jonka mukaan toimitusjohtaja pystyy hoitamaan asioita hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaan. (Osakeyhtiölaki 6. luku 17. §)

Osakeyhtiölain mukaan toimitusjohtajan tehtävät ovat lähinnä hallituksen päätösten toteuttamista, mutta laista löytyy myös muunlaisia tavoitteita. Esimerkiksi johdon velvollisuus on toimia aina osakeyhtiön edun mukaisesti. Jotta tämä velvollisuus täyttyy, yrityksen johdolla on huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus yhtiötä ja osakkeenomistajia kohtaan. Huolellisuusvelvollisuus tarkoittaa sitä, että johdon täytyy sananmukaisesti tehdä huolellisia valmisteluita, päätöksiä ja toimia koskien osakeyhtiötä. Lojaliteettivelvollisuus tarkoittaa yhtiön johdon toimia edistää yhtiön etua eli toimimista lojaalisti osakkeenomistajia kohtaan. (Mähönen, Säiläkivi ja Villa 2006, 42, 44–45.)

5.2 Työsopimuslaki

Työsopimuslain (26.1.2001/55, 1. luku 1. §) mukaan työntekijä tekee työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa, tai muuta vastiketta vastaan. Mikäli työnantaja erottaa työntekijän, otetaan huomioon työehtosopimuksen mukaiset irtisanomissäännökset (Työsopimuslaki 6. luku 2. §.) Nämä edellä mainitut asiat erottelevat toimitusjohtajan työntekijästä; toimitusjohtajaan ei voi soveltaa samaa työsopimuslakia kuin työntekijään. Työntekijän ja toimitusjohtajan velvollisuudet ovat myös erilaisia. Heillä on kummallakin velvollisuus toimia yhtiön edun mukaisesti, mutta toimitusjohtajalla on luonnollisesti enemmän vastuuta ja velvollisuutta johtaa yritystä tiettyyn suuntaan sekä huolehtia esimerkiksi kirjanpidon oikeellisuudesta, joka ei työntekijän toimiin kuulu.

Hallituksen esityksen (HE 157/2000) mukaan *työsopimuslain 1 §:ssä säädettyjen työsuhteen tunnusmerkkien täytyminen erottaa epäitsenäisessä asemassa tehtävän palkkatyön itsenäisessä asemassa yrittäjänä tai ammatinharjoittajana tehtävästä työstä*. Tällaisissa tapauksissa tulkintaongelmat ratkaistaan yksittäistapauksissa työntekotilanteeseen kohdistuvalla kokonaisharkinnalla. On ratkaisevaa, pidetäänkö henkilöä työntekijänä vai itsenäisenä yrittäjänä, eli sovelletaanko häneen työoikeudellista lainsäädäntöä. Tämä ratkaistaan työsopimuksen, työsopimussuhteen ja työsuhteen määritelmien avulla. Sopimuksen tulee koskea työntekoa, työ pitää tehdä toisen lukuun, ja siitä on saatava vastike, sekä varsinaisen työstä tulevan hyödyn on tultava työnantajan hyväksi. Työ on tehtävä työnantajan valvonnan alaisena. Edellä mainittuja kriteereitä ei voida kuitenkaan aina tarkastella jokaista erikseen, vaan työntekijän olemassaolo ratkaistaan oikeuskäytännössä usein kokonaisarviointilla. Huomioitavaa on erityisesti se, miten itsenäisenä työtä suorittavan sopimus-kumppanin asemaa on pidettävä suhteessa toiseen sopimus-kumppaniin.

6 KORKEIMMAN OIKEUDEN PÄÄTÖKSET

Korkein oikeus on antanut linjauksia sopimussuhteen määrittämiseen. He ovat katsoneet, että osakeyhtiön ja osuuskunnan toimitusjohtajat eivät voi olla työsuhteessa yhteisöihin, joiden lukuun he tekevät työtä. Näiden yhteisöjen toimitusjohtajia pidetään yhteisöjen lakisääteisinä toimieliminä. (Hietala & Kaivanto

2012, 3.) Seuraavien korkeimman oikeuden päätösten mukaan työsopimuslaissa tarkoitettu johto ja valvonta eivät toteudu, koska osakeyhtiölain mukaan toimitusjohtajalla on itsenäinen tehtäväalue.

KKO 1971 II 90: Toimitusjohtajalle kuului osakeyhtiön liiketoiminnan johtaminen. Hänellä oli sellainen itsenäinen asema, ettei työsopimuslakia ollut sovellettava hänen yhtiön kanssa tekemäänsä palvelusopimukseen.

KKO 1986 II 40: Toimitusjohtaja oli irtisanottu osakeyhtiön palveluksesta. Osakeyhtiölain 8. luvun 3. ja 6. §:n mukaan toimitusjohtaja on yhtiön johtoon kuuluva eli se, jonka tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja ei siis ollut johdon ja valvonnan alainen, jota tarkoitetaan työsopimuslain 1. §:ssä, eikä siten työsopimussuhteessa yhtiöön.

Henkilö, joka on työntekijä- tai toimihenkilösuhteessa yritykseen ja on hallituksen jäsen, katsotaan olevan työsuhteessa. Mikäli henkilö on hallituksen jäsen ja kuuluu ylimpään johtoon, ei hänen ole katsottu olevan työsuhteessa. (Hietala & Kaivanto 2012, 3).

KKO 1991:60: Osakeyhtiön palveluksessa oli ollut henkilö, joka oli myös yhtiön perustajaosakas. Hän omisti 10 prosenttia sen osakkeista ja oli ollut hallituksen jäsen. Tästä huolimatta hänen katsottiin olevan työsuhteessa yhtiöön. Näin ollen hänen palkkasaatavallaan oli etuoikeusasetuksen 4. §:n 1. momentin mukainen etuoikeus yhtiön konkurssissa.

Yhteisö, jota koskevassa lainsäädännössä ei ole säännöksiä toimitusjohtajan tehtävistä, korkein oikeus on arvioinut toimitusjohtajan asemaa työsuhteen tunnusmerkkien perusteella. Esimerkiksi rekisteröidyn yhdistyksen toimitusjohtaja on voinut olla työsuhteessa sen tunnusmerkkien täytyessä. (Hietala & Kaivanto 2012, 3.)

Yllä olevissa esimerkeissä näkyy se, kuinka tärkeää sopimussuhteen määrittäminen on. Jotta ongelmia ei missään vaiheessa syntyisi, sopimus on hyvä tehdä selkeästi ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Jos sopimusta ei ole, toimitusjohtaja voi jäädä pahimmassa tapauksessa irtisanotuksi tyhjän päälle, ilman korvauksia.

7 AVOIMEN YHTIÖN YHTIÖMIES TAI YRITTÄJÄ

Hallituksen esityksen (HE 6/1988, 10) mukaan avoin yhtiö syntyy, kun kaksi tai useampi tekevät sopimuksen elinkeinon harjoittamisesta yhtiössä. Avoimen yhtiön yhtiömiehillä on laaja sopimusvapaus keskinäisten suhteidensa järjestyksessä. Heillä on pakottavalla lainsäädännöllä oikeus tarkastaa yhtiön kirjanpitoa ja hallintoa ja oikeus ryhtyä yhtiön asioiden hoidon edellyttämiin toimenpiteisiin. He voivat kuitenkin kieltää toista ryhtymästä tiettyihin toimenpiteisiin. Yhtiön hallintotoimet, jotka katsotaan luonnollisiksi ja kohtuullisiksi, voidaan hoitaa yhtiömiehen toimesta.

Avoimen yhtiön yhtiömiehen tehtävät ovat samankaltaisia kuin osakeyhtiön toimitusjohtajan tehtävät. Yhtiömiehet eivät työskentele työsopimuksen alaisena, vaan tekevät vapaamuotoisen yhtiösopimuksen. Kuitenkin oikeus tarkastaa yhtiön kirjanpitoa ja hallintoa ja oikeus ryhtyä hoitamaan yhtiön asioita ovat samankaltaisia toimitusjohtajan tehtävien kanssa. Toimitusjohtaja saa alkaa epätavallisiin ja laajakantaisiin toimiin, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut. Yhtälailta avoin yhtiömies tarvitsee toisen suostumuksen tiettyihin toimenpiteisiin. Avoimen yhtiön hallinnolle ei ole asetettu määrämuotoa, vaan se perustuu laajaan sopimusvapauteen. Lain säännökset ovat pääosin tahdonvaltaisia, ja niitä sovelletaan vain, jos yhtiömiehet eivät ole muuta sopineet. Yhtiömiehet toimivat yhtiössä yhtiöasemansa perusteella. He voivat myös ottaa yhtiöön toimitusjohtajan. (Villa 2013, 78, 91, 280.)

Yrittäjääsemassa oleva henkilö ei ole työsuhteessa, elleivät työsuhteen tunnusmerkit täyty. Yrittäjän tunnusmerkit ovat mahdollisuus tehdä monia toimeksiantoja samanaikaisesti, yrittäjäriski, oikeus määrätä kuka työn tekee, sekä työnjohdon ja valvonnan puuttuminen. Erityisesti verotuksen näkökulmasta rajanveto on hankalaa. Ennakkoperintärekisteri on tuonut ratkaisun asiaan: mikäli palkkio maksetaan sinne ja henkilöllä on esittää ennakkoperintärekisteriote, hän on silloin yrittäjääsemassa. Mikäli kuitenkin työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät, on kysymys työsuhteesta. (Hietala & Kaivanto 2012, 4.)

Verottajan (Työsuhteessa vai yrittäjä? 2010) sivuston mukaan seuraavat laissa mainitut palkkiot ovat palkkaa:

- *kokouspalkkiot*
- *henkilökohtaiset luento- ja esitelmäpalkkiot*
- *hallintoelimen jäsenyydestä saadut palkkiot*

- *toimitusjohtajan palkkiot*
- *avoimen ja kommandiittiyhtiön yhtiömiehen nostamat palkkiot*
- *korvaukset luottamustoimesta.*

Nämä suoritukset luokitellaan verottajan näkemyksestä palkaksi, vaikka työsuhdetta ei olisi syntynyt. Kun pohditaan, onko kyseessä työsopimus vai yrittäjyys, seuraavin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota: tekeekö henkilö työnjohdollisia tehtäviä (valvoo ja johtaa työntekijöiden töitä), maksaako hän eläke- ja muita vakuutusmaksuja, kuuluuko työsuhteeseen etuja ja millainen vastuu henkilöllä on työstään (isännän vastuu palkansaajan työstä vai vastuu oman työn laadusta). (Työsuhteessa vai yrittäjä? 2010.)

8 TYÖSUHDE

Työtä voidaan tehdä erilaisissa oikeussuhteissa: ansiotarkoituksessa työsuhteessa, työsuhteen ulkopuolella, virkasuhteessa, yrittäjänä tai perheen piirissä. *Työsopimuslain säännöksiä sovelletaan vain työsuhteeseen.* (Hietala & Kaivanto 2012, 1.) Vilkkumaan (2009, 129) mukaan työsopimuksen tunnusmerkkejä ovat

- työn tekeminen
- työnantajan lukuun
- työnantajan johdon ja valvonnan alaisena
- vastiketta vastaan
- sopimuksen perusteella.

Kun edellä mainitut tunnusmerkit toteutuvat, työsuhteeseen sovelletaan työlainsäädäntöä. Oikeussuhdetta on pidettävä työsuhteena, ja siihen sovelletaan pääsääntöisesti koko työlainsäädäntöä. Tämä on pakottavaa oikeutta, mikä tarkoittaa, että asioista ei voi sopia toisin, vaan lakia on noudatettava. Tämä on perussuhdeteoriaa. Työsopimusta käsitellään aina työsopimuksena, vaikka yritys ja työntekijä sopisivat toisin. Työn tekeminen sisältää kaiken inhimillisen tekemisen, jolla on jotain arvoa. Työsopimuslakia ei sovelleta tavanomaiseen harrastustoimintaan, julkisoikeudelliseen palvelussuhteeseen eikä erityislailta säädettyyn sopimukseen (esim. työharjoittelija, oppisopimus, kotitaloustyöntekijä, merimies, omaishoitaja tai perhehoitaja). (Vilkkumaa 2009, 129–130; Hietala & Kaivanto 2012, 1–2.)

Lähtökohtaisesti työntekijä tekee työtä ansiotarkoituksessa työnantajan lu-
kuun. Työnantaja puolestaan saa taloudellista hyötyä tehdystä työstä. Hyödyn
pitää tulla työnantajalle, joten työntekijä ei saa hyötyä yritykselle tekemästään
työstä. Osakeyhtiön hallituksen jäsen tai sen omistaja voi joissain tilanteissa
tehdä työsopimuksen yhtiön kanssa, mutta sopimuksen perusteella on tultava
selväksi, ovatko työn luonne ja sen olosuhteet sellaisia, että sopimusta voi-
daan käsitellä työsopimuksena ja oikeussuhdetta työsuhteena. Tärkein tun-
nusmerkki työsuhteesta on työskentely johdon valvonnan alaisena jolloin
työnantajalla on oikeus neuvoa, ohjata, antaa määräyksiä koskien työaika ja
paikkaa, työn laatua, sen laajuutta ja tekemisen tapoja. Johdolla on oikeus
myös tarkastaa työn tulosta ja valvoa työntekoa. Työntekijän on taas nouda-
tettava annettuja ohjeita, määräyksiä ja neuvoja, sallia työn valvonta, sekä sen
tulosten tarkastelu. (Vilkkumaa 2009, 129–130.)

9 TOIMITUSJOHTAJA YRITYKSESSÄ

Osakeyhtiöllä täytyy olla hallitus, ja sillä voi olla toimitusjohtaja. Toimitusjohta-
ja ei ole lain mukaan välttämättä pakollinen toimielin pk-yrityksessä, mutta
käytännön toimien ja tarkoituksenmukaisen johtamisen kannalta toimitusjohta-
jan rooli on tärkeä. Täytyy muistaa, että toimitusjohtaja voi olla myös hallituk-
sessa jäsenenä ja puheenjohtajana, jolloin hänen on toimittava hallituksen oi-
keuksilla ja vastuilla. Tämä saattaa aiheuttaa sekaannusta rooleissa ja yhtiön
toiminnassa, erityisesti pienemmissä yrityksissä. (Vilkkumaa 2009, 41.) Pie-
nemmissä yrityksissä on taas luonnollista, että yrityksen toimitusjohtaja on hal-
lituksessa ja jopa hallituksen puheenjohtajana. Hallitus saattaa nimittäin koos-
tua vain muutamista henkilöistä, jolloin toimitusjohtajan rooli hallituksen pu-
heenjohtajalle on luonnollinen. (Kari 2014.)

Toimitusjohtajan valinnassa tulee ottaa huomioon tiettyjä asioita. Toimitusjoh-
tajan on oltava luonnollinen henkilö, ja hänellä on samat kelpoisuusvaatimuk-
set kuin hallituksen jäsenellä. Toimitusjohtaja ei voi olla alaikäinen tai kon-
kurssissa, ja hänen asuinpaikkansa tulee sijaita Euroopan talousalueella.
Asuinvaatimuksesta on mahdollisuus hakea kuitenkin poikkeuslupaa Patentti-
ja rekisterihallitukselta. Toimitusjohtaja on yhtiön itsenäinen toimielin, ja tämän
vuoksi hän ei ole normaalissa työsuhteessa ja nauti siihen liittyvää turvaa,
vaan hänet voidaan erottaa hallituksen päätöksellä. Jos hallitus päättää erot-

taa toimitusjohtajan, päätös tulee voimaan välittömästi, mikäli ei ole erikseen sovittu tiettyä sopimuksen päättymisaikankohdasta. Toimitusjohtajasopimuksessa tulee sopia korvaukset ja muut ehdot erikseen. (Kari 2014.)

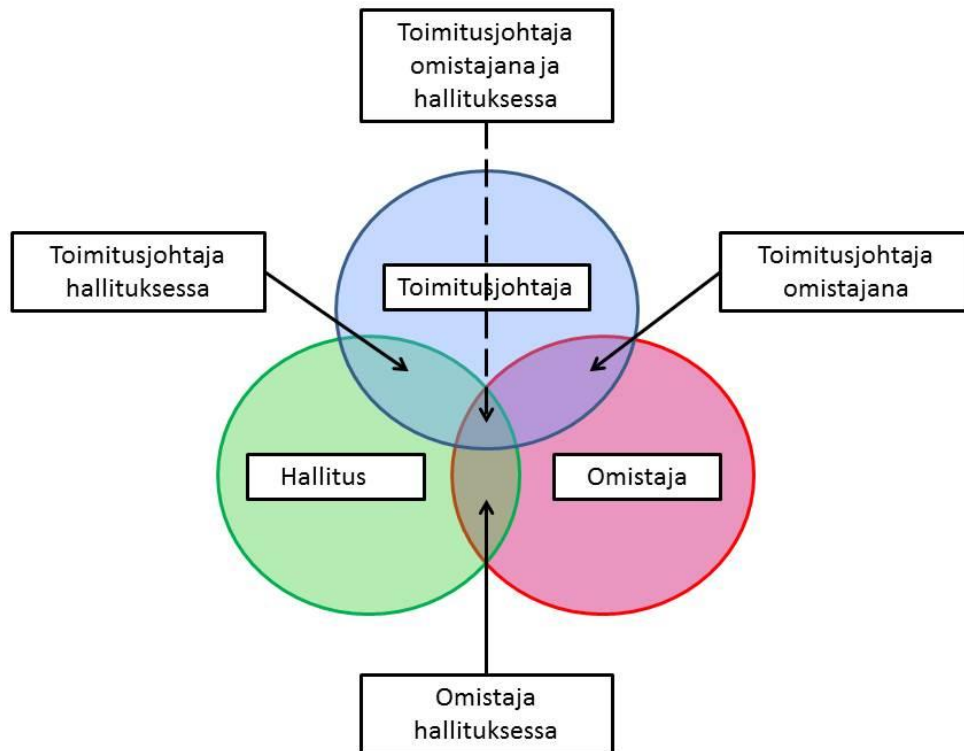
Toimitusjohtajan olisi syytä tuntea parhaiten yhtiön ulkoiset ja sisäiset asiat. Hänen roolinsa hallituksen kokouksissa on usein asioiden esittelijänä ja päätösehdotusten tekijänä. Hänellä tulee olla tiedollinen ylivalta hallitukseen nähden, ja hänen tulee suoriutua tehtävistään mahdollisimman vastuullisesti ja ammattimaisesti. Toimitusjohtaja voi myös käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita ja heidän aineistojaan apunaan, jotta hallitus pystyy tekemään perusteltuja päätöksiä. Mikäli toimitusjohtaja ylittää toimivaltansa rajat, hän voi joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen ja vahingonkorvausvelvollisuuteen. Tällöin myös hänen luottamusasemansa vaarantuu. (Hannula, Kari & Mäki 2014, 35.)

Yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäväkentät on hyvä rajata mahdollisimman tarkasti, koska vastuunjaossa on oltava selkeät raamit. Myös päivittäiset toiminnot täytyy olla selkeitä asioiden etenemisen kannalta. Mikäli toimitusjohtaja on kokenut, hallitus voi halutessaan delegoida useampia tehtäviä toimitusjohtajalle, mutta mikäli hän on vielä kokematon, hallitus saattaa joutua tekemään suuren osan toimitusjohtajan tehtävistä. Yrittäjävetoisissa yrityksissä kehittymätöntä ovat niin hallitustyöskentely, kuin hallituksen ja toimitusjohtajan työnjako. Toimitusjohtaja-pääomistaja voi päättää asiat itse, eikä hallituksella ole yrityksen asioissa valtaa, tai edes minkäänlaista roolia. Tällaisissa tapauksissa omistaja-yrittäjän hallituksella voi olla valtaa toimitusjohtajan rinnalla vasta silloin, kun hallitukseen saadaan ulkopuolisia ihmisiä. Täytyy kuitenkin muistaa, että hallitukseen tyytymätön omistajayrittäjä voi pitää ylimääräisen yhtiökokouksen vaihtaakseen hallituksen. (Hannula ym. 2014, 41–43, 45.)

10 TOIMITUSJOHTAJA PERHEYRITYKSESSÄ

Yrityksen johdolla tulisi jokaisella olla oma rooli. On hyvä eriyttää omistus, hallinto ja operatiivinen johto. Joiltakin osin roolit menevät kuitenkin päällekkäin joka on hyvä ja jopa välttämätön asia. Kuvassa 2 on näytetty selkeästi HOT-kolmion (hallinto, omistus ja toimitusjohtaja) edustajien mahdolliset roolivaihtoehdot. Jos yhdellä henkilöllä on monta roolia päällekkäin, se saattaa aiheut-

taa omat vaaransa. Myös se, että johdon rooleissa ei pysytäkään, aiheuttaa omat ongelmansa ja asioiden sekaannusta sekä hämmennystä. (Ristikangas & Junkkari 2011, 20.)



Kuva 2. Rooliyhdistelmät HOT-kolmiossa (Ristikangas & Junkkari 2011, 21)

Roolijaot antavat erilaisia mielikuvia, riippuen siitä, miten ne ilmaistaan. Mikäli toimitusjohtajalla on muitakin rooleja, liikutaan aina vaarallisilla vesillä. Esimerkiksi jos toimitusjohtaja olisi hallituksessa ja sen puheenjohtajana, tuottaa asetelma ristiriitaisia tunteita, koska hallitus valvoo toimitusjohtajan tehtäviä ja toimia. Kun asian kääntää siten, että hallituksen jäsen toimii toimitusjohtajana, on mielikuva asiasta parempi. Kuvassa 2 mainitut yhdistelmät eivät ole laittomia, eikä yksiselitteisesti mahdottomia. Kaikki riippuu yrityksen tilanteesta, koosta ja elinkaaren vaiheesta. Kaikkein luontevinta yhdistelmärooleista on se, että omistaja istuu hallituksessa. Yrityksen johdon pitää olla selkeä ja jäsennelty. Tämän vuoksi esimerkiksi perheyrityksen johdon on tärkeä muistaa, että heidän sanaansa kuunnellaan, eivätkä he voi puolihuolimattomasti heittää päivän mielipidettä yrityksestä. Yhtä lailla yrityksen strategisilla päätöksillä täytyy olla paikkansa, muotonsa ja aikansa, täytyy sen johdon olla perillä mitä asioita he hoitavat. Roolit täytyy olla siis selkeästi jaettu ja yrityksen ihmisten

täytyy tietää heidän toimenpidevaltaisuus, päätösvalta sekä roolien selkeys. *Selkeyden minimivaatimukset on kirjattu lainsäädäntöön, ja sen maksimia kohti voi aina pyrkiä.* (Ristikangas & Junkkari 2011, 21–22.)

Perheyriksen määritys on vielä epämääräinen, koska siltä puuttuu täsmällinen ja kansainvälisesti käytetty määritelmä. Jokainen kuitenkin ymmärtää jollain tavalla termin ”perheyriks”. Termin keskeisiä kohtia ovat yrityksen välittömän tai välillisen äänivaltaenemmistön kuuluminen samalle suvulle, tai ainakin yhden suvun edustajan toimiminen yrityksen hallinnossa tai johdossa. Jos omistajalla on mahdollisuus siirtää omistus tulevaisuudessa seuraavalle sukupuolelle, saa yritys myös tällä tavalla perheyriksen statuksen. Usein perheyriksset sanovat, että he kiiruhtavat asioissa hitaasti, tai että he sietävät keskimääräistä enemmän lyhytaikaisia vaikeuksia pitkän aikavälin tavoitteiden vuoksi. Kuitenkaan heillä ei ole varaa erehdysten kautta opetteleviin sukulaisiin, saamattomaan johtoon tai passiiviseen hallitukseen. Perheyriksessä on myös omat ongelmansa operatiiviseen toimintaan osallistuvien palkitsemisesta, puolisoiden asemasta työntekijöinä ja seuraavan sukupolven liian vähäisestä tai liian suuresta aktiivisuudesta toimia yrityksessä. Selkeät roolit ja työnjako korostuvat tässäkin asiassa. Perheenjäsenillä on usein eriäviä mielipiteitä yrityksen kehittämisestä, ja saatetaan joutua pohtimaan perheenjäsenen irrottautumista yrityksestä. Yrityksen jatkajien kiinnostuksen taso usein myös vaihtelee ja omistajia tulee lisää. Jopa kolmasosa ensimmäisen polven perheyriksistä myydään, reilu kolmasosa siirtyy seuraavalle sukupolvelle ja vajaa kolmasosa lopetetaan toiminnan muuttuessa kannattamattomaksi tai omistajien jäädessä eläkkeelle. (Ristikangas & Junkkari 2011, 23–24.)

Perheyriksrakenteen vaikutukset yrityksen menestymiseen ovat tutkimustulosten mukaan ristiriitaisia. Mahdolliset kipukohdat tunnetaan kuitenkin hyvin. Mikäli omistajuus ja johto ovat samoissa käsissä, yrityksen taloudellinen menestymisen saattaa olla vaarassa. Omistajilla on taipumusta käyttää yrityksen varat ylisuuriin osinkoihin tai omaan käyttöön, jolloin esimerkiksi yrityksen investoinnit saattavat jäädä vähäisiksi. Perheyriksissä tarvitaan viisaita päätöksiä taloudellisesta tarkoituksenmukaisuudesta, eettisistä näkökohdista ja perhearvoista, koska ne voivat helposti joutua törmäyskurssille. Perheen ja sukulaisuuden yhtenäisyys, tai sen puute, heijastuu myös yrityksen toimiin. (Ristikangas & Junkkari 2011, 25.)

Perheyriyten omistajat joutuvat usein soveltamaan hyvän hallintotavan mukaisia säännöstöjä. He joutuvat miettimään, mitkä ratkaisut ovat hyödyllisiä yritykselle ja sen toiminnalle. Erityisesti yrityksen alkuvaiheessa pääomistaja toimii sekä toimitusjohtajana, että hallituksen puheenjohtajana. Tämä tilanne on kotoisampi, mutta kuitenkin sekavampi. Usein myös tällaisessa tilanteessa hallituksen jäsenet ovat palkkalistoilla yrityksessä, jolloin niin sanotun sisäisen hallituksen vaarana on eri tehtävien perimmäisen tarkoituksen hämärtyminen. Mikäli yritys kasvaa, tulisi aivan ensimmäiseksi valita kaksi eri henkilöä toimitusjohtajaksi sekä hallituksen puheenjohtajaksi. Tällöin hallitukseen tulee lisää osaamista eikä toimitusjohtaja ole itsensä esimies. (Ristikangas & Junkkari 2011, 29–30.)

11 TOIMITUSJOHTAJAN TEHTÄVÄT

On huomioitava, että laissa säädetyt toimitusjohtajan tehtävät ovat käytännössä vain varainhoito, yhtiön edustaminen ja kirjanpidon oikeellisuudesta huolehtiminen. Lähtökohtaisesti toimitusjohtaja vastaa yhtiön päivittäisen toiminnan johtamisesta hallituksen ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtajan tehtäviin voi kuulua myös taktinen eli operatiivinen johtaminen. Hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävien jako riippuu yleisesti yrityksen toiminnan laadusta ja laajuudesta, kuinka iso yritys on ja millainen sen hallitus yleensäkin on. Yhtiön sisäiset säännöt linjaavat toimitusjohtajan toimintaa ja tehtäviä. Toimitusjohtaja on kuitenkin hallituksen alainen toimielin. Kun lain mukaan hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, toimitusjohtajan tehtävä on hoitaa juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti, vastata yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon oikeellisuudesta sekä lainmukaisuudesta. (Villa 2013, 280.)

11.1 Juokseva hallinto

Toimitusjohtajan yleistoimivalta eli juoksevan hallinnon hoitaminen on lainsäädännön yksi merkittävimmistä toimivaltuuksia antavista lainkohdista. Toimitusjohtajan toiminta perustuu käytännössä tähän lainkohtaan. Käytännössä hän johtaa melkein kaikkia yrityksen toimintoja ja tekee päätöksiä yritykseen liitty-

vissä asioissa. Juoksevan hallinnon hoitamiseen kuuluu Vilkkumaan (2009, 47) mukaan ainakin seuraavat asiat:

- *yrittäjän liiketoiminnan johtaminen*
- *yrittäjän liiketoiminnan valvominen*
- *liiketoimintaan liittyvien sopimusten tekeminen sekä asiakkaiden että alihankkijoiden, partnereiden, vuokranantajien ja yhteistoimintakumppaneiden kanssa*
- *henkilöstön valinta ja heidän työsuhteensa ehdoista sopiminen*
- *yhteiskunnallisten velvoitteiden toteuttaminen*
- *hallituksen päätösten toteuttaminen*
- *yhtiökokouksen päätösten toteuttaminen*
- *asian valmisteleminen hallituksen päätöksiä varten*
- *toiminnan organisointi, kuten hallituksen kohdalla toiminnan asianmukaisen järjestämisen osalta edellä on esitetty.*

Luonnollisesti edellä mainittu listaus on erilainen erikokoisten, ja eri toimialan yrityksissä. Pienemmissä yrityksissä juoksevan hallinnon laajuus voi olla suppeampi ja suurissa yhtiöissä taas laajempi. (Vilkkumaa 2009, 47–48.)

11.2 Kirjanpidon lainmukaisuus

Kirjanpidon lainmukaisuudesta huolehtiminen kuuluu toimitusjohtajalle. Hänen tehtävänä on huolehtia siitä, että kirjanpito ja tilinpäätös on tehty kirjanpitolakia, kirjanpitoasetuksia, osakeyhtiölakia, verolakeja, vaadittuja standardeja sekä yritykseen noudatettavia erityislakien määräyksiä noudattaen. Toimitusjohtajan tehtäviin ei kuulu itse kirjanpidon laatiminen, vaan hän valitsee tehtävään henkilön, jolla on edellytykset kirjanpidon ja tilinpäätöksen tekemiseen. Valinta voidaan tehdä yrityksen ulkopuolelta, mutta vastuu lainmukaisuudesta on silti toimitusjohtajalla. Toimitusjohtajan on toimittava huolellisesti ja harkiten pohtiessaan kirjanpidon lainmukaisuutta. Huolellisuusvaatimuksen toteutumiseksi ei vaadita mittavia toimenpiteitä, mutta vähimmäisvaatimuksena on lainmukaisuuden toteuttaminen, vaikka se olisi yritykselle taloudellisesti vaativaa. (Vilkkumaa 2009, 50–51.)

Yrityksen kirjan- ja tilinpitäjärjestelmä muodostaa suurelta osin perustan koko yrityksen taloudesta. Laissa ei määritellä tarvittavista tietojärjestelmistä, mutta Vilkkumaan (2009, 51–52) mukaan niiden pitää antaa tietoa

- *strategian kehittämistä varten*
- *strategisen suunnitelman toteutumisesta*

- *tuotteiden ja palveluiden hinnoittelusta, niiden kannattavuudesta sekä tarvittavista muutoksista*
- *asiakkaiden kannattavuudesta, kannattamattomista asiakkaita/asiakkuuksista sekä tarvittavista muutoksista*
- *tulevan ennakkointiin myös operatiivisella tasolla*
- *koko yrityksen toiminnan tuloksellisuudesta eri aikajaksoina*
- *kaikkien tulosyksiköiden tuloksellisuudesta eri aikajaksoina*
- *eri kehityshankkeiden ja projektien tuloksellisuudesta ja niiden tavoitteiden toteutumisesta*
- *lainsäädännön vaatimien julkisvelvoitteiden hoitamiseksi, kuten tilinpäätös, verotus, julkismaksut jne.*
- *muista strategisen suunnitelman kannalta tärkeistä tekijöistä, kuten arvojen ja vision sekä muiden kun talouden lukujen toteutumisesta ja niiden antamista ennakkointi-indikaattoreista, esimerkiksi asiakastyytyvyydestä, asiakasuskollisuudesta, henkilöstötyytyvyydestä, henkilöstön toimintakyvystä, henkilöstön ja toiminnan kehittymisestä, sisäisten prosessien kehittymisestä ja yrityskuvan kehittymisestä.*

Toimitusjohtajan velvollisuuksiin kuuluu myös yrityksen toiminnan seuraaminen, jolloin hänen on huolehdittava, että yrityksellä on tarpeelliset toiminnalliset ja taloudelliset tietojärjestelmät käytössään. Talous on merkittävä asia osakeyhtiölle, jonka tarkoitus on tuottaa voittoa. (Vilkkumaa 2009, 51–52.)

11.3 Luotettava varainhoito

Yhtiön luotettava varainhoito kuuluu myös toimitusjohtajan tehtäviin. Varainhoitoon kuuluu kaikki yrityksen omaisuus. Käytännössä toimitusjohtaja huolehtii, että kaikki käytännön menettelyt, jotka koskevat yritysomaisuutta, ovat luotettavia. Yritysomaisuus voi tarkoittaa rahavaroja, vaihto-omaisuutta tai käyttöomaisuutta. Asiat, jotka täytyy ottaa huomioon, ovat seuraavat:

- *Kuka vastaa käteisvaroista?*
- *Kenellä on oikeus käyttää eri pankkitilejä, kuka hyväksyy maksettavat laskut, erityisesti tuotteisiin liittyvät ostolaskut ja miten?*
- *Kuka maksaa ja kuka valvoo suoritettavia palkan- ja palkkioiden maksuja?*
- *Kuka vastaa eri vaihto-omaisuushyödykkeistä, miten se poistetaan varastosta?*
- *Kenellä on vastuu eri käyttöomaisuushyödykkeistä, esimerkiksi autoista, koneista, laitteista, rakennuksista ja tietolaitteista?*
- *Miten varmistetaan, että tehtyjen sopimusten mukaiset laskut tehdään ja peritään, miten pidetään huolta, että kaikki toimijat tuntevat tehdyt sopimukset niin hyvin, että tämä toteutuu?*
- *Miten varmistetaan, että ei anneta liian pitkiä maksuaikoja, turhia alennuksia ja hyvityksiä?*

Toimitusjohtajan on hoidettava yritystä kokonaisuutena, ja huomioitava varainhoidossa edellä mainitut asiat sekä se, että yrityksen varat eivät liaksi vähene. Varainhoidossa on mietittävä, miten varallisuus turvataan, siinä huomioitava tietyt riskit ja niiden kattaminen esimerkiksi vakuuksin. (Vilkkumaa 2009, 52–53.)

11.4 Hallitukselle annettavat tiedot

Laki vaatii, että toimitusjohtaja antaa hallitukselle tietoja, jotka ovat hallitukselle tarpeen sen tehtävien hoitamisen kannalta. Asia saattaa tuntua itsestään selvältä, mutta se on kuitenkin kirjattu lakiin ja on näin ollen tärkeä asia. Jotta hallitus pystyy huolehtimaan yhtiön hallinnosta, sen toiminnasta ja vastata yhtiön kirjanpidon oikeellisuudesta, täytyy toimitusjohtajan antaa tiedot näistä hallitukselle, koska toimitusjohtajan tehtävä on huolehtia niistä käytännössä. (Vilkkumaa 2009, 53–54.)

Hallituksen tulee saada riittävästi tietoa muun muassa yrityksen taloudellisesta kehityksestä ja taloudellisesta asemasta, sekä yrityksen keskeisten tekijöiden kehityksestä. Toimitusjohtaja antaa tietoa myös strategian kehittymisestä, yrityksen henkilöstön muutoksista tai muista yrityksen toimintaan liittyvistä muutoksista, avainhenkilöiden työsuhteissa tapahtuvista muutoksista, henkilöstön toiminnan kehittamisestä, koulutuksesta, valmennuksista ja muista siihen liittyvästä. Yrityksen henkilöstön toimintakyvyn pitää pysyä hyvänä, ja sitä pitää kehittää myönteiseen suuntaan, sillä ilman henkilöstöä yritys ei voi toimia. Tärkeää tietoa on myös eri projektien ja hankkeiden edistyminen, ja niiden tavoitteiden saavuttaminen, tehtyjen investointien kannattavuuden seurantatiedot, kilpailutilanteessa tapahtuneet muutokset, merkittävimmät oikeusriidat tai viranomaispäätökset, suurimmat vahinko- ja vakuutustapahtumat, yrityksen toiminnallinen ja taloudellinen kehittyminen, yrityksen strategian toteutuminen ja erilaisten päätösten tekemiseen tarvittava tieto. (Vilkkumaa 2009, 53–56.)

Toimitusjohtaja antaa tietoa hallitukselle oma-aloitteisesti. Hän tekee itse päätökset annettavista tiedoista, jotta hallitus pystyy toteuttamaan lainmukaisia tehtäviään. On kuitenkin tärkeää, että hallitus ja toimitusjohtaja sopivat siitä milloin ja miten tiedonantamisvelvollisuus toteutetaan. Toimitusjohtaja on mer-

kityksellisessä asemassa, koska hän on hallituksen pääasiallinen tietolähde. Hallituksen tulee saada tarpeeksi tietoa yrityksen tapahtumista ja selkeä käsitys yrityksen tilanteesta. Mitä paremmin toimitusjohtaja antaa tietoa ja auttaa hallitusta, sen paremmin hän saavuttaa luottamusta ja itsenäisemmän aseman. (Vilkkumaa 2009, 56.)

12 TOIMITUSJOHTAJASOPIMUS

Työsopimuslaki suojaa työntekijää, mutta toimitusjohtaja on erilaisten suoja-
mekanismien ulkopuolella. Suojamekanismilla tarkoitetaan tässä yhteydessä
suojelusäännöstä, jonka tarkoitus on suojella sopimuskumppania toisen sopi-
jaosapuolen toimintaa vastaan (työntekijää suojelee työsopimuslaki työnanta-
jaa vastaan). Toimitusjohtaja jää siten näiden suojelumekanismien ulkopuolel-
le, koska hän ei ole työsuhteessa yritykseen, vaan on sen toimielin. (Vilkku-
maa 2009, 110–111.) On tavanomaista, että toimitusjohtaja ja yhtiö solmivat
toimitusjohtajasopimuksen, jossa sovitaan toimen päätyvistä seuraavista toi-
menpiteistä. Vaikka toimitusjohtaja ei ole varsinaisessa työsuhteessa, häneen
sovelletaan työoikeudellisia säännöksiä, kuten työntekijän eläkelakia, ellei
toimitusjohtaja omista yksin tai yhdessä perheenjäsentensä kanssa enemmän
kuin puolet yhtiön osakkeista. (Villa 2013, 281.) Johtajasopimukseen voidaan
kuitenkin soveltaa varallisuus oikeudellisista oikeustoimista annettua lakia eli
niin sanottua oikeustoimilakia. Tämä tarkoittaa, että johtajasopimukseen sovel-
letaan yleisiä sopimuksia koskevia säännöksiä ja periaatteita. Tärkeää on, että
kumpikin osapuoli ymmärtää sopimuksen sisällön. Sopimusta tulkittaessa läh-
tökohtana pidetään sitä, mitä sopimukseen on kirjoitettu ja mitä sopimuskoh-
dilla on tarkoitettu. (Hietala & Kaivanto 2012, 9–10.)

Toimitusjohtajasopimus kannattaa siis laatia ennen toimiin ryhtymistä, koska
siinä sovitaan tehtävään liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Sopimus laaditaan
yrityksen ja yrityksen toimitusjohtajan välille, ja se perustuu yleisiin sopimusoi-
keudellisiin periaatteisiin ja oikeustoimilakiin. Se on tahdonvaltainen, ja siinä
sovitaan keskeiset asiat. Jotta toimitusjohtajan tehtävien hoitaminen on me-
nestyksestä ja selkeää, sopimus kannattaa laatia hyvin huolellisesti ja laa-
jasti, jotta kaikki asiat otetaan huomioon. Molemmipuoliset intressit ja selkeät
pelisäännöt tilanteita varten, joista saattaa helposti syntyä riitaa, on hyvä sel-
vittää ja ottaa sopimuksessa huomioon. (Vilkkumaa 2009, 111–112.)

Kun aletaan laatia toimitusjohtajasopimusta, molemmat osapuolet ovat tiedonantovelvollisia. Yrityksen on kerrottava esimerkiksi mahdollisesta selvitystilan tai konkurssin uhasta, ja toimitusjohtajan kerrottava sellaiset terveyteen liittyvät asiat, jotka voivat vaikuttaa tehtävien hoitoon. Mikäli olennaisia asioita salataan sopimusta tehtäessä, toisella osapuolella on oikeus purkaa sopimus välittömästi ja vaatia jopa vahingonkorvausta. (Alho, Isotupa & Talari 2003, 139–140.)

Vilkkumaan (2009, 114–119) mukaan seuraavat kohdat on hyvä olla mukana toimitusjohtajasopimuksessa:

- toiminnan aloittamisen tarkka ajankohta päivämäärineen
 - toimitusjohtajan tehtävät ja valtuudet sovittava hallituksen kanssa tarkasti, koska selkeä työnjako auttaa molempien tehtävien hoitamisessa
 - vastikkeen määrittäminen selkeästi ja tarkasti, koska vastikkeen voi ymmärtää monella eri tavalla. Se voi olla rahapalkka, luontoisedut, työterveyshuoltoetuus, bonus- tai tulospalkkio, mahdollisuus ostaa yhtiön osakkeita, mahdollisuus optiojärjestelyihin, muut mahdolliset etuudet.
 - vakuutukset ja kaikki sen tyyppiset turvamenettelyt. Sopimuksessa on hyvä käydä ainakin seuraavat menettelyt euromäärineen ja edunsaajineen: eläkevakuutus, tapaturmavakuutus, matkavakuutus, henkivakuutus, lisäeläkevakuutus, vastuuvakuutus, vapaa-ajan tapaturmavakuutus, sairauskuluvakuutus ja muut vakuutukset ja lisäturvat.
 - sopimus vuosilomasta, kuinka pitkä vuosiloma toimitusjohtajalle on ja kuinka hän voi sitä käyttää
 - toimitusjohtajan oikeudet hänen sairastuessaan tai tullessaan muuten työkyvyttömäksi
 - toimitusjohtajan itsensä kehittämis- ja valmentamisvelvollisuus
 - oikeus mahdollisiin sivu- tai luottamustoimiin
 - kilpailukielto
 - rekrytointikielto
 - tekijänoikeuden käsittely
 - salassapitovelvollisuus ja sen tärkeimmät kohdat
 - toimitusjohtajasopimuksen voimassaoloaika, mahdollinen päättymisen sekä päättymiseen liittyvät erilaiset suoritukset. Myös muiden päättymismuotojen ehdot on hyvä kirjata sopimukseen.
- erimielisyyksien käsittelyssä suositellaan sopimusmenettelyn suosimista ja vasta tämän jälkeen käsittely alioikeudessa.

Toimitusjohtajan on hyvä perehtyä yritykseen ennen toimen aloittamista. Tämä on tärkeää, että työt alkavat helposti eikä yritys kärsi aloituksesta. Toimitusjohtajalla on todella laaja työkenttä ja hänen täytyy hoitaa tehtävänsä edellyttämät työt ja toiminnot. (Vilkkumaa 2009, 124.)

Yritysten toimitusjohtajilla, joissa työskentelee 6–30 henkeä, jopa neljännes on ilman toimitusjohtajasopimusta. Tyypillinen esimerkki on talon sisältä noussut

henkilö, joka ei edes huomaa, että hän on siirtynyt pois työntekijästatuksesta. Esimerkiksi talousjohtaja, joka ylenee toimitusjohtajaksi, ei tule ajatelleeksi, että vanhat ehdot eivät tule statuksen muutoksen mukana. Tällöin täytyy tehdä uusi sopimus, jottei irtisanomistilanteessa tule ongelmia. Pahimmassa tapauksessa hän ei saa mitään korvauksia. Toinen esimerkki on pk-yrittäjä, joka on myynyt yhtiönsä, ja jäänyt johtajaksi toisen omistamaan yritykseen tai toisen yhtiön tytäryhtiöksi muuttuneeseen entiseen yritykseensä. Hän ei ole yleensä tehnyt itsensä kanssa toimitusjohtajasopimusta. Tärkeintä on tietää, että noustessaan yrityksessä toimitusjohtajaksi, hänen asemansa heikkenee työnlainsäädännössä. Toimitusjohtaja ei ole yritykseen työsuhteessa, vaan palvelusuhteessa. Pörssiyritykset hoitavat sopimukset yleensä hyvin, koska he haluavat varmistaa ettei toimitusjohtaja eroa äkillisesti. Pörssiyrityksissä myös salassapito ja kilpailukiellot ovat tärkeämpiä, kuin pk-yrityksille. (Hagelin 2004.)

13 HAASTATTELU

Haastattelussa on tärkeää valita oikeat kysymykset ja niiden asettelu. Väärien kysymysten kysyminen on äärimmäisen helppoa ja epäonnistuminen haastattelussa tällöin todennäköistä. Haastattelua kannattaa harjoitella, joko mielesään tai koehenkilöllä, jotta osaa varautua erilaisiin vastauksiin ja tätä kautta jatkokysymyksiin. (Stake 1995, 64–65.)

Haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa, ja käyn haastattelun seuraavaksi pääpiirteittäin läpi. Liitteessä 1 ovat haastattelukysymykset tarkasteltavissa. Hänen asemansa yrityksessä on tällä hetkellä toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Muihin työtehtäviin kuuluu työnjohto, josta hän on pyrkimässä kuitenkin jossain vaiheessa eroon. Työnjohdollisia töitä hän tekee siksi, että pystyy seuraamaan sitä puolta yrityksessä, ja että myös käytännön työt onnistuvat. Suuri osa työajasta kuluu talouden seurantaan ja lukujen vahtimiseen. Rooli ja työnkuva ennen sukupolvenvaihdosta ovat olleet työnjohdossa ja osittain myynnissä, koska hän on ollut mukana tekemässä tarjouslaskentaa ja kaupantekoa. Kuitenkin muutama vuosi ennen varsinaista vaihdosta hän on alkanut seuraamaan myös talouspuolta, ja pikkuhiljaa työtehtävät ovat muuttuneet samanlaisiksi kuin nykyään. Vaihdos on tapahtunut hitaasti. Keskustelimme myös siitä, että sukupolvenvaihdokset ovat usein hitaita, eikä missään

yrityksessä se tapahdu hetkessä. Kaikkien osapuolten täytyy sopeutua uusiin rooleihinsa ja roolien omaksuminen vie aina oman aikansa.

Varsinaiset työtehtävät tällä hetkellä ovat talouden seuraaminen, työnjohdolliset tehtävät, työnjohdon valvonta, myynti, uusien asiakassuhteiden luominen ja niiden ylläpitäminen. Näillä tehtävillä työpäivät täyttyvätkin aika tehokkaasti. Tärkeimpänä asiana hän pitää myyntiä ja asiakassuhteita. Kesään mennessä hänellä olisi tarkoitus jättää varsinaiset työnjohdolliset tehtävät kokonaan pois, mutta hän jatkaisi kuitenkin työnjohdon valvomista. Tarkoitus olisi syventyä enemmän myyntiin ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Myyminen on hänen mielestään luonteva työtehtävä toimitusjohtajalle, koska silloin tietää mitä on myynyt ja missä mennään. Myös talouspuolta on silloin helpompi hallita, kun tietää mitä on mistäkin tulossa ja milloin.

Yrityksen hallitukseen kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi yksi varsinainen jäsen ja yksi varajäsen, joka toimii samalla prokuristina. Toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja ja hänellä on osake-enemmistö. Kuudesta osakkeesta hänellä on omistuksessaan neljä osaketta, ja varsinaisella jäsenellä on omistuksessa kaksi osaketta.

Toimitusjohtajan tehtävät riippuvat hänen mielestään paljon siitä, minkä tyyppinen yritys on kyseessä. Oman yrityksen ja toiminnan kautta hän luettelee toimitusjohtajan tehtäviksi asiakassuhteiden hoitamisen, myynnin, talouden seuraamisen ja yleisesti ottaen tietoisuuden mitä talossa tapahtuu. Talouden seuraamisessa hän ei tarkoita varsinaista myynti- ja ostoreskontran fyysistä hoitamista, mutta sen raporttien analysoimista ja käsittelyä. Myös henkilöstöresurssien ylläpito ja henkilöstön hoitaminen kuuluu toimitusjohtajan tehtäviin. Toimitusjohtaja päättää rekrytoinnista esimerkiksi työnjohdon kanssa. Hallintoorganisaatio on kuitenkin niin pieni yrityksessä, joten varsinaista HR-puolen hoitamista ei juuri ole. Hän kokee, että hänen mieltämät toimitusjohtajan tehtävät täyttyvät yrityksessä tällä hetkellä. Hän haluaisi saada kyseisiin tehtäviin enemmän aikaa, koska hänestä tuntuu, että muut tehtävät vievät liikaa aikaa varsinaisilta toimitusjohtajan toimilta.

Varsinaista työsopimusta hänelle ei ole tehty työnkuvan vaihtuessa. Vanha sopimus roikkuu edelleen taustalla, mutta uutta ei ole tehty. Vaihdoksen aikana toimitusjohtajasopimus oli tullut esille, ja hallitus oli katsonut jo pohjiakin sille, mutta oikean pohjan löytäminen ja kiire estivät sopimuksen synnyn. Vaikka

hän on yrityksen omistaja, hallituksen puheenjohtaja ja hänellä on osakkeiden enemmistö, toimitusjohtajasopimus olisi silti hyvä olla olemassa mahdollisten tulevaisuuden muutoksien vuoksi. Hän on kyllä huolehtinut henkilökohtaisista vakuutuksista ja eläkekertymistä, mutta asioiden olisi hyvä silti olla mustaa valkoisella. Tulevaisuudessa hän näkee roolinsa vahvasti myyntipuolella, mutta käytännössä samoissa tehtävissä kuin tällä hetkellä, pois lukien työnjohdolliset tehtävät.

14 TULOKSET

Toimitusjohtajan rooli verrattuna hallitukseen on se, että toimitusjohtaja on hallituksen alainen toimielin. Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, toimitusjohtaja hoitaa juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Hän myös vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon oikeellisuudesta, sekä lainmukaisuudesta. (Osakeyhtiölaki 6. luku 17. §; Villa 2013, 280). Haastattelussa tuli ilmi, että toimitusjohtaja on hallituksessa ja toimii sen puheenjohtajana. Hän on myös osakkeiden enemmistön omistaja. Tässä kohdataan suuri ristiriita, koska käytännössä hän antaa hallituksen roolissa tehtäviä itselleen. Ristikankaan ja Junkkarin (2011, 20) mukaan yrityksessä olisi hyvä eriyttää omistus, hallitus ja operatiivinen johto. Se, että hallituksen puheenjohtaja toimii toimitusjohtajana, saattaa tehdä tilanteen kotoisaksi mutta sekavaksi. Mikäli yritys kasvaa, on tärkeää valita kaksi eri henkilöä toimimaan näissä rooleissa.

Osakeyhtiölain (6. luku 17. §) mukaan toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu juokseva hallinto, kirjanpidon lainmukaisuus, luotettava varainhoito ja toimitusjohtajan tulee antaa hallitukselle hallituksen tarvitsemat tiedot. Lähtökohtaisesti toimitusjohtaja vastaa yhtiön päivittäisen toiminnan johtamisesta hallituksen antaman yleisen toimivallan alaisena, ja sen ohjeiden mukaisesti. Tällöin hänellä voi olla hyvinkin erilaisia työtehtäviä, riippuen yrityksen koosta ja muusta henkilöstöstä. Haastattelussa toimitusjohtajan ajatukset hänen tehtävistään olivat asiakassuhteiden hoitaminen, myynti, talouden seuraaminen ja yleinen tietoisuus yrityksen asioista. Myös henkilöstöressurssien seuranta ja päätökset ovat hänen mielestään toimitusjohtajan toimia. Mielestäni tämän hetkiset työtehtävät ovat omiaan pienen perheyriksen johdolle. On kyseessä sitten toi-

mitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja, yrityksen eteenpäin vieminen asiakassuhteiden ylläpitämisellä ja myynnin hoitamisella ovat tärkeitä asioita.

Yrityksen X toimitusjohtaja on samalla pk-yrityksen yrittäjä. Tarkasteltuani verohallinnon tietojen mukaan yrittäjän ja toimitusjohtajan eroja, löysin palkanmaksuun liittyvän ristiriidan. Yrittäjäasemassa oleva henkilö ei ole työsuhteessa, elleivät työsuhteen tunnusmerkit täyty. Yrittäjän tunnusmerkit ovat: mahdollisuus tehdä monia toimeksiantoja samanaikaisesti, yrittäjärisiki, oikeus määrätä kuka työn tekee ja työnjohdon ja valvonnan puuttuminen. (Työsuhteessa vai yrittäjä? 2010.) Ristiriita syntyy mielestäni toimitusjohtajan ja yrittäjän välillä muun muassa palkanmaksusta: toimitusjohtajan palkkiot ovat ansiotuloa, ja ansiotulo mielletään työsuhteeseen. Tässä tapauksessa yrittäjä on kuitenkin samanaikaisesti toimitusjohtaja, joka omien sanojensa mukaan maksaa eläke- ja vakuutusmaksuja, valvoo työnjohtoa ja on korvausvelvollinen yrityksen työstä. Avoimen yhtiön yhtiömiehellä on samantyyppinen asema kuin toimitusjohtajalla. He eivät työskentele työsopimuksen alaisena, vaan heidän sopimus on vapaamuotoinen yhtiösopimus. Avoimen yhtiön yhtiömiehen ja toimitusjohtajan tehtävistä sekä valtuutuksissa on samankaltaisuuksia. Avoimen yhtiön hallinnolle ei ole kuitenkaan asetettu määrämuotoa, vaan se perustuu laajaan sopimusvapauteen.

Toimitusjohtaja on mielestäni ymmärtänyt uuden roolinsa hyvin. Hänellä on vielä työnjohdollisia tehtäviä hoidettavanaan, joista on jäämässä kuitenkin pois. Tämä muutos vie hänet syvemmälle toimitusjohtajan tehtäviin. Jäljelle jäävät tehtävät ovat tällöin enemmän täysin toimitusjohtajan töitä, eikä enää työntekijän tehtäviä. Verrattuna lainsäädäntöön, myynti on hänellä vielä toimitusjohtajan tehtävistä poikkeava. Tämä ajaa häntä työntekijän rooliin ja asemaan, mutta toisaalta toimitusjohtajan yksi tehtävistä on myös vastata yrityksen päivittäisistä toiminnoista. Mikäli yritys vielä kasvaa, myyntiin olisi hyvä palkata tekijä. Haastattelussa toimitusjohtaja kuitenkin kertoi, että pitää asiakassuhteiden ylläpitämisestä ja myyntiä hänen tärkeimpinä tehtävinään. Pienessä perheyrityksessä nämä varmasti ovatkin tärkeimpiä toimia talouden seuraamisen lisäksi. Myynti on hänen mielestään tärkeä ja luonteva tehtävä toimitusjohtajalle, jotta hän pysyy paremmin perillä mitä on myyty ja missä mennään. Tällöin myös talouspuolta on helpompi hallita. Hänen tehtävistään myyminen on vielä kyseenalainen toimitusjohtajan tehtävä, tätä ei laissa ole mainittu.

Työsopimuslaki suojaa työntekijää, mutta toimitusjohtaja on erilaisten suoja- mekanismien ulkopuolella (Vilkkumaa 2009, 110). Tiedustelin haastattelussa onko toimitusjohtajalla sopimusta, ja hän sanoi että päivitettyä sopimusta ei ole tehty. Vanha työsopimus roikkuu kyllä taustalla. Vaihdoksen aikana toimitusjohtajasopimus oli tullut esille, mutta oikeaa pohjaa ei löytynyt ja sopimuksen tekeminen on jäänyt. Vaikka hän on yrityksen omistaja, hallituksen puheenjohtaja ja hänellä on osakkeiden enemmistö, toimitusjohtajasopimus on tärkeä tehdä. Mahdollisten tulevaisuuden muutosten vuoksi sopimus olisi tärkeä. Käyttämieni korkeimman oikeuden päätösten esimerkeistä näkee, että toimitusjohtajasopimus on todella tärkeä, oli millaisessa hallinnollisessa asemassa tahansa.

15 PÄÄTELMÄT

Mikä on toimitusjohtajan rooli ja asema perheyhtiössä? oli tutkimukseni perimmäinen kysymys. Lähestyin asiaa tutkimalla lainsäädäntöä, hallituksen esityksiä, lain tulkintakirjallisuutta, muuta kirjallisuutta, esittämällä korkeimman oikeuden ennakkotapauksia ja haastatteleamalla perheyrietyksen toimitusjohtajaa. Erityisesti pienissä perheyrietyksissä toimitusjohtajan rooli voi olla lainsäädännöstä poikkeavaa, jolloin on tärkeää tehdä rajanveto siihen, toimiiko toimitusjohtaja toimielimenä vai onko hän työtehtäviensä vuoksi työntekijän roolissa. Perheyrietyksissä yrityksen johtotehtävissä on usein samoja henkilöitä. Lainsäädännön mukaan toimitusjohtaja on hallituksen alainen toimielin, mutta tässä yrityksessä toimitusjohtajalla on vahva kytkös hallitukseen: hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat yksi ja sama henkilö.

Pienissä perheyrietyksissä toimitusjohtajien tehtävien rajanveto on vaikeaa, sillä yleensä johto tekee monia toimia. Yrityksellä ei välttämättä ole resursseja eriyttää kaikkia tehtäviä ja palkata niille tekijöitä. Tämän vuoksi toimitusjohtaja joutuu usein myös työntekijän rooliin. Perheyrietyksen toimitusjohtaja on sukupolvenvaihdoksen myötä siirtynyt toimitusjohtajan rooliin, ja ymmärtänyt tehtäviensä vaihdoksen mielestäni hyvin. Hän tekee lainsäädännön mukaisia tehtäviä, mutta myös myyntiä, koska kokee sen toimitusjohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi asiakassuhteiden ylläpitämisen lisäksi. Mielestäni tämä ei ole väärin, vaan toimii hänen yrityksensä kohdalla. Hänen täytyy tehdä selväksi roolien rajanveto, koska kyseessä on sopimusoikeudellinen kysymys. Sain mieles-

täni hyvin selville toimitusjohtajan roolin ja aseman perheyhtiössä. Onnistuin myös herättelemään yrityksen toimitusjohtajaa toimitusjohtajasopimuksen ja roolien rajanvedon tärkeydestä.

Parannettavaa löydän tutkimukseeni haastattelun osalta. En onnistunut mielestäni motivoivassa haastattelussa niin hyvin kuin alun perin olin ajatellut. Tämä johtui ehkä kysymysten asettelusta ja siitä, että minulla oli erilainen mielikuva yrityksen toimitusjohtajan ajatuksista. Hän on jo ottanut toimitusjohtajan tehtävät hyvin haltuunsa ja luopumassa työnjohdollisista tehtävistä. Näin ollen hän on viemässä yritystä eteenpäin painottamalla erityisesti myyntiin ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Haastattelu ei ollut kuitenkaan epäonnistunut, vaan sain siitä arvokasta tietoa perheyhtiön toimitusjohtajan ajatuksista. Näiden asioiden vertaaminen teoriaan toivat syvyyttä työhön, ja pystyn tuomaan uusia ajatuksia lainsäädännön ja sopimusoikeuden tärkeydestä toimitusjohtajan tietoisuuteen.

Kehitysehdotuksia tarkastelin tuloksissa, ja tärkeimpänä asiana pidän toimitusjohtajasopimuksen tekemistä. Vaikka se tuntuu turhalta tällä hetkellä, voidaan tulevaisuudessa säästyä ongelmilta ja toimitusjohtajalla olisi tarvittava suoja sopimuksen ansioista. Toinen tärkeä asia tulevaisuutta ajatellen on se, että mikäli yritys joskus kasvaa ja laajenee, olisi tärkeää eriyttää toimitusjohtajan toimet erilleen esimerkiksi myynnistä. Tällöin tärkeitä työtehtäviä hajauteetaan ja saadaan lisää aikaa ja potentiaalia niiden hoitamiseen. Myös omistuksen, hallituksen ja toimitusjohtajan roolien eriyttäminen olisi tärkeää ja näissä tehtävissä olisi hyvä olla eri henkilöitä. Tämä ei kuitenkaan vielä ole ajankoh- taista, mutta parannusehdotuksia ja suunnitelmia pitkälle aikavälille on hyvä olla olemassa.

LÄHTEET

- Alastalo, M. & Åkerman M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Haastattelun analyysi, toim. Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M., 372–392. Tampere: Vastapaino.
- Alho, J-P., Isotupa, S. & Talari, P. T. 2003. Toimitusjohtajasopimukset. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Bowen, G. A. 2009. Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal. vol. 9, no. 2, 27–40.
- Hagelin, H. 2004. Turvaa selustasi, toimitusjohtaja. Taloussanomat 22.5.2004. Saatavissa: <http://m.taloussanomat.fi/?page=showSingleNews&newsID=200431160> [viitattu 9.4.2015].
- Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014. Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- HE 6/1987.
- HE 157/2000.
- Hietala, H & Kaivanto, K. 2012. Työsopimus ja johtajasopimus. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Husa, J., Mutanen, A. & Pohjolainen, T. 2008. Kirjoitetaan juridiikkaa. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kari, M. 2014. Hallitustyö-käsikirja. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Saatavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/book/hallitustyo> [viitattu 15.3.2015].
- Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2003. Yritystoiminta. 1.-3. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

KKO 1971 II 90.

KKO 1986 II 40.

KKO 1991:60.

Malinen, P. & Stenholm, P. 2005. Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset. Teoksessa Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos, toim. Heinonen J., 29–48. Helsinki: Tietosanoma.

Mähönen J., Säiläkivi A. & Villa S. 2006. Osakeyhtiölaki käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Ristikangas, V. & Junkkari, L. 2011. Sukset ristissä – omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyö. Kauppakamari.

Salo-Chydenius, S. 2010. Motivoiva haastattelu / motivoiva toimintatapa.

Päihdelinkki. Saatavissa:

<http://www.paihdelinkki.fi/fi/tietopankki/tietoiskut/paihdetyon-menetelmat-ja-koulutus/motivoiva-haastattelu-motivoiva> [viitattu 9.4.2015].

Stake, R. E. 1995. The art of case study research. Sage Publications.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuhteessa vai yrittäjä? 2010. Vero. Saatavissa: http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Verokortti/Tyosuhteessa_vai_yrittaja%289407%29 [viitattu 11.5.2015].

Vilkkumaa, M. 2009. Toimitusjohtaja, oikeudet, vastuut & velvollisuudet. Helsinki: Yrityskirjat.

Villa, S. 2013. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. Helsinki: Talentum.

TOIMITUSJOHTAJAN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mikä asemasi on yrityksessä?
2. Millainen se on ollut ennen sukupolvenvaihdosta?
3. Millaisia työtehtäviä sinulla tällä hetkellä on?
4. Millainen on yrityksen hallitus ja ketä siihen kuuluu?
5. Kuka on hallituksen puheenjohtaja?
6. Millaisia ajatuksia sinulla on toimitusjohtajan tehtävistä, mitä niihin kuuluu?
7. Täytyykö tehtävät mielestäsi yrityksessä tällä hetkellä?
8. Työsopimuslaki suojaa työntekijää, mutta toimitusjohtaja on erilaisten suojamekanismien ulkopuolella. Suojamekanismilla tarkoitetaan tässä yhteydessä suojelusäännöstä, jonka tarkoitus on suojella sopimuskumppania toisen sopijaosapuolen toimintaa vastaan (työntekijää suojelee työsopimuslaki työnantajaa vastaan). Toimitusjohtaja jää siten näiden suojelumekanismien ulkopuolelle, koska hän ei ole työsuhteessa yritykseen, vaan on sen toimielin.
 - Oletko ajatellut, kuinka työnkuvasi on muuttunut vaihdoksessa?
 - Onko tämä huomioitu sopimuspuolella?
9. Onko sinulle tehty toimitusjohtajasopimus? Jos ei, tiedätkö mitä siihen kuuluu?
10. Millaisessa roolissa näet itsesi tulevaisuudessa?